



Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter

INHALT

Frage des Monats

- » Wann beginnt die
Zweiwochenfrist zu laufen?

Schwerpunktthema

- » Demografie und Gesundheit:
Personalarbeit mit Achilles und
Mentor

Aktuelle Entscheidungen

- » I. Gesetzlicher Mindestlohn für
Bereitschaftszeiten
- » II. Reinigungskosten für
Hygienekleidung
- » III. Geringerer Mindestlohn
- » IV. Langjährige
Befristungskette im
Hochschulbereich

Wissenswertes

- » Die 7 Mythen zu den
psychischen
Arbeitsbelastungen
- » Guter Chef - gutes
Betriebsklima

Der besondere Seminartipp

- » Professionell Führen

Praxistipp

- » Wie ist das Verhältnis der
Deutschen zu ihrer Arbeit?

Inhouse-Service

- » Wer weniger arbeitet, leistet
mehr!

Aktuelle Seminare

- » Seminarempfehlungen

Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

- » Betriebliches
Eingliederungsmanagement

Liebe Leserin, lieber Leser,



Sie müssen nur eine Zeitung aufschlagen und schon lesen Sie es:

Unsere Gesellschaft wird durchschnittlich immer älter. Hinzu kommt, dass sich auch das Renteneintrittsalter nach hinten verschoben hat, d.h. die Altersstruktur in deutschen Unternehmen verändert sich. Das ist auf jeden Fall als Chance für die Unternehmen zu sehen, denn erfahrene,

langjährige Mitarbeiter haben viele Vorzüge und können möglicherweise die Lücke der fehlenden qualifizierten Fachkräfte schließen.

Wie Sie diese Potenziale optimal nutzen und den Wandel zu einem generationengerechten Betrieb schaffen, erfahren Sie im heutigen Schwerpunktthema.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Gerlinde Rau

PS: Neu in dieser Ausgabe - Die **Wissenswertes**-Serie von Dr. Frank Stöpel. Teil 1 der **7 Mythen der psychischen Arbeitsbelastungen**.

Frage des Monats

Wann beginnt die Zweiwochenfrist zu laufen?



Kündigung wegen sexueller Belästigung.

Im zugrunde liegenden Fall wurde das Arbeitsverhältnis eines Abteilungsleiters im Lebensmittelhandel u. a. wegen sexueller Belästigung gekündigt. Ihm wurde vorgeworfen, dass er eine Mitarbeiterin in einem Raum bedrängt habe, indem er sie an die Wand gedrängt, umarmt und mit den Händen über den Rücken bis zum Po gestrichen habe.

Die Mitarbeiterin informierte die Marktleiterin über diesen Vorfall, bat aber um Verschwiegenheit. Auf den ersten Blick scheint dieser Fall eindeutig.

Doch die Kündigung wurde erst knapp ein Jahr nach dem Vorfall ausgesprochen. Eine fristlose Kündigung aus wichtigem Grund kann aber gem. § 626 Abs. 2 BGB nur innerhalb von zwei Wochen nachdem der Kündigungsberechtigte von den für die Kündigung maßgebenden Tatsachen Kenntnis erlangt hat, erfolgen. Vorliegend sprach der Arbeitgeber unmittelbar nachdem ihm der Vorfall bekannt wurde, die Kündigung aus. Soweit so gut, sollte man meinen. Frist gewahrt, auch wenn der Vorfall fast ein Jahr zurück lag. Doch welche Rolle spielt es für die Frist, dass der Arbeitgeber durch die Marktleiterin von dem Vorfall hätte wissen können? Eigentlich eine große Rolle. Denn dieses Wissen muss sich der Arbeitgeber zurechnen lassen.

Vereinfacht gesagt bedeutet das, dass die Vorgesetzte den Vorfall ihrem Arbeitgeber hätte melden müssen. Macht sie es nicht, gilt er trotzdem als gemeldet und die Zweiwochenfrist beginnt zu laufen. Damit wäre vorliegend die Frist längst verstrichen und die Kündigung unrechtmäßig. Das LAG Schleswig-Holstein sah mit Urteil vom 10.11.2015 Az. 2 Sa 235/15 die Sache aber etwas anders und war der Meinung, dass die Frist noch nicht in Gang gesetzt wurde. Warum, werden wir uns fragen. Ganz einfach: Das Opfer bat um Verschwiegenheit. Die Marktleiterin hatte daher nicht die Erlaubnis, den Vorfall an die Geschäftsleitung weiterzugeben.

Das Arbeitsgericht Elmshorn, Urteil vom 11. Juni 2015 3 Ca 120 a/15 hielt die Kündigung übrigens für unrechtmäßig. Nicht unerwähnt soll zudem bleiben, dass es im vorliegenden Fall auch um einen Fleischdiebstahl in Höhe von 80 Cent ging. Trotz des langjährigen Arbeitsverhältnisses - der Marktleiter war seit 1993 im Betrieb beschäftigt - hielt das LAG zwar keine außerordentliche, aber eine ordentliche Kündigung aufgrund der Vorgesetztenstellung für gerechtfertigt.

Schwerpunktthema

Demografie und Gesundheit: Personalarbeit mit Achilles und Mentor



von **Anja Moos**

M.A., Trainerin, Systemischer Coach und Mediator

Deutsche Arbeitgeber erleben zunehmend Fachkräftemangel. Industrie 4.0 und Zuwanderung werden diesen Trend nicht aufhalten. Da sind Achilles und Mentor gefragt.

Die Deutschen werden immer älter. Mit dem Ausscheiden der Babyboomer aus dem Erwerbsleben spitzt sich der Fachkräftemangel zu. Industrie 4.0 wird laut Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) diese Entwicklung nicht stoppen: Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften im Dienstleistungs- oder MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) sowie für Informations- und Kommunikationstechnologie wird steigen, aber einfache Tätigkeiten fallen weg. Schon jetzt fahren in Dänemark U-Bahnen ohne Lokführer und finden sich in Japans Seniorenheimen Pflegeroboter. Bei Adidas sollen Roboter und 3D-Drucker zukünftig dem Kunden individuelle, maßgeschneiderte Schuhe quasi „just-in-time zum Mitnehmen“ bescheren.

Die Zuwanderung mag Deutschland laut Institut der Deutschen Wirtschaft Köln verjüngen, löse jedoch den Fachkräftemangel nicht ohne weiteres: Zuwanderer müssten zum Beispiel auch dauerhaft in Deutschland bleiben und über gefragte Qualifikationen verfügen.

Achilles und Mentor stehen daher weiterhin im Fokus der Personalarbeit:

Achilles ist schön, gebildet und schnell - kurz: jung. So wünschen sich Arbeitgeber Auszubildende. Der Held der griechischen Mythologie scheint auch noch unverwundbar - bis Pares' Pfeil seine Ferse trifft. Hierin gleicht Achilles den Auszubildenden:

2013 verzeichnete die Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (BG ETEM), dass 20 % aller meldepflichtigen Arbeits- und Wegeunfällen Berufstätige bis 25 Jahre betraf.(3) Ursache für die erhöhte Risikobereitschaft Jugendlicher sind u.a. Veränderungen im Gehirn und mangelnde Erfahrungen mit dem Tod Gleichaltriger.(4)

46 % aller vom Wissenschaftlichen Institut der AOK befragten Auszubildenden erleben psychische Beschwerden (Müdigkeit, Lustlosigkeit, Reizbarkeit).(5) Dies soll auch für Berufsanfänger und Studierende gelten: Wie eine aktuelle Untersuchung von Gerlmaier (2016) zeigt, ist das Beanspruchungsniveau bei IT-Berufseinsteigern insgesamt gering. Die psychische Erschöpfung steigt jedoch auf 67 %, wenn in dieser Phase erste Verantwortung für Projekte oder Fachgebiete übernommen werden. Auch die Doppelbelastung „Arbeit und Studium/Promotion“ führt bei 46 % zu starker Erschöpfung. Hier kann und muss der Gesundheitsschutz im Betrieb vorbauen. **Und da kommt Mentor ins Spiel:**

Mentor ist ein alter Freund und Gefährte von Odysseus. Als dieser in den trojanischen Krieg zieht, vertraut er dem Mentor die Erziehung seines Sohnes an. Mentor erweist sich im Weiteren als väterlicher Freund, kluger Berater und achtsamer Beschützer - vielleicht gerade weil sich seiner Gestalt manchmal Pallas Athene bemächtigt. Die Göttin steht ja für Weisheit, Strategie, (Kampfes-/Handwerks-)Kunst.

Im Anschluss an diese griechische Mythologie avanciert der Name ab dem 19. Jahrhundert zum Personalentwicklungsinstrument: Eine erfahrene Person (Mentor) unterstützt eine noch unerfahrene Person (Mentee, Protégé) „mit Rat und Tat“ bei seiner Karriere. Die Bedeutung des älteren, väterlichen Freundes eines jungen Menschen wird jedoch in den letzten Jahren zusehends aufgeweicht: Mittlerweile gelten auch Gleichaltrige und Gleichgestellte als Mentoren von Auszubildenden bzw. dualen Studenten, wenn sie aufgrund etwas längerer Betriebszugehörigkeit über mehr Erfahrung als ihr Mentee verfügen. Damit verschwimmt nicht nur die Abgrenzung zu Personalentwicklungsinstrumenten wie „Tandem“ oder „Pate“.(6)

Mentoring wird des sogenannten „Einführens“ sowie des betriebspezifischen und/oder historischen Wissenstransfers beraubt. Letzteres ist nach Bekunden mancher Personalverantwortlichen nur recht. In meiner Arbeit mit Studenten zeigt sich auch, dass einige derartiges Peer-Mentoring bevorzugen: Hier könnten auch Fragen gestellt werden, die sie einem väterlichen Freund nicht stellen würden - zum Beispiel, was bei einer bestimmten Veranstaltung anzuziehen und wo dies zu erwerben sei.

Das aber bleibt: Das Mentoring kann aufgrund der Rollen- und Aufgabenklärung sowie der Netzwerkbildung als psychosoziale Unterstützung von Berufsanfängern dienen, Zufriedenheit bringen und insoweit stressreduzierende Wirkung haben. Doch ein Mentoring ist nur so erfolgreich, wie sich auch der Mentee engagiert.(7)

Dieses und weitere demografische Instrumente sowie die Rolle Mentors sind Gegenstand des Symposiums **Gesundheit am Arbeitsplatz** und des Seminars **Demografie - Altern ist Zukunft**.

Literatur:

- Betz, M./Haun, D./Böttcher, M.: Zielgruppenspezifische Gesundheitsförderung bei Auszubildenden. In: Badura, B. u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2015. Berlin, Heidelberg 2015: Springer. 143-164.
- BG ETEM/Sprotte, Ch.: **Ein Unfall ändert alles**. Köln 10.11.2014.
- Geis, W./Nintcheu, J. M./Vogel, S.: **Fachkräfte für Deutschland. Potenziale einer gesteuerten Zuwanderung**. Köln 15.03.2016: IW Köln.
- Gerlmaier, A.: Gesund und innovativ arbeiten in jeder Lebensperiode. In: Gerlmaier, A. u.a. (Hrsg.): Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Wiesbaden 2016: Springer Gabler. 35-57.
- Haghanipour, B.: Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung. Wiesbaden 2013: Springer VS.
- Höher, F.: Vernetztes Lernen im Mentoring. Wiesbaden 2014: Springer VS.
- Wolter, M. I. u.a. (2015): Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft. IAB-Forschungsbericht 08/2015, Nürnberg. ([PDF herunterladen](#))
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Werkheft 01: Digitalisierung der Arbeitswelt. Berlin 2016. ([PDF herunterladen](#))
- IW Köln: **Flüchtlinge lösen die demografischen Probleme nicht**. Köln 20.01.2016: IW Köln.
- Raithel, Jürgen: Jugendliches Risikoverhalten. 2., überarb. Aufl., Wiesbaden 2011: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien.
- Stöger, H./Ziegler, A.: **Wie effektiv ist Mentoring?** In: Diskurs Kindheits- und Jugendforschung, Jg. 7, Nr. 2 (2012). 131-146.

(1) Vgl. Wolter u.a. (2015) und BMAS (Hrsg.) (2016).

(2) Vgl. Geis, Wido u.a. (2016) und IW Köln (2016).

(3) Vgl. BG ETEM/Sprotte, Christian (2014).

- (4) Vgl. Raithel, Jürgen (2011).
(5) Betz u.a. (2015).
(6) Vgl. Stöger/Ziegler (2012).
(7) Vgl. Haghani-pour (2013) und Höher (2014).

Seminartipp:



» Symposium: Gesundheit am Arbeitsplatz - Aktuell Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung in Unternehmen

22.11.2016 - 23.11.2016 Berlin

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

Aktuelle Entscheidungen

I. Gesetzlicher Mindestlohn für Bereitschaftszeiten

Der gesetzliche Mindestlohn ist für jede geleistete Arbeitsstunde zu zahlen. Zur vergütungspflichtigen Arbeit rechnen auch Bereitschaftszeiten, während derer sich der Arbeitnehmer an einem vom Arbeitgeber bestimmten Ort - innerhalb oder außerhalb des Betriebs - bereithalten muss, um bei Bedarf die Arbeit aufzunehmen.

BAG, Urteil vom 29. Juni 2016 - 5 AZR 716/15

Inhouse-Seminartipp:



» Mindestlohn und Mindestlohngesetz

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

Der Fall:

Der Kläger ist als Rettungsassistent im Rahmen einer Vier-Tage-Woche in Zwölfstundenschichten durchschnittlich 48 Stunden wöchentlich beschäftigt. Es fallen regelmäßig Bereitschaftszeiten an. Das Bruttomonatsgehalt des Klägers beläuft sich nach Tarifvertrag auf 2.680,31 Euro nebst Zulagen.

Der Kläger hat geltend gemacht, die Beklagte vergüte Bereitschaftszeit nicht mit dem gesetzlichen Mindestlohn. Durch das Inkrafttreten des Mindestlohngesetzes sei die arbeitsvertraglich einbezogene tarifliche Vergütungsregelung unwirksam geworden.

Deshalb stehe ihm die übliche Vergütung von 15,81 Euro brutto je Arbeitsstunde zu.

Die Lösung:

Die Klage hatte in allen Instanzen keinen Erfolg.

Dem Kläger steht keine weitere Vergütung zu. Zwar ist Bereitschaftszeit mit dem gesetzlichen Mindestlohn zu vergüten, der Anspruch des Klägers hierauf ist aber erfüllt. Bei maximal 228 Arbeitsstunden, die der Kläger mit Vollarbeit und Bereitschaftszeiten in einem Monat tatsächlich leisten kann, erreicht die gezahlte Monatsvergütung den gesetzlichen Mindestlohn (228 Stunden zu 8,50 Euro = 1.938,00 Euro brutto monatlich) nicht nur, sondern übersteigt ihn. Ein Anspruch auf weitere Vergütung nach § 612 Abs. 2 BGB besteht nicht. Die arbeitsvertraglich einbezogene tarifliche Vergütungsregelung ist nicht wegen des Inkrafttretens des Mindestlohngesetzes unwirksam geworden.

Hinweis für die Praxis:

Nach § 1 Absatz 1 MiLoG hat jeder Arbeitnehmer Anspruch auf Zahlung des Mindestlohnes in Höhe von z.Zt. 8,50 € pro geleisteter Zeitstunde. Ab dem 1.1.2017 erhöht sich der Mindestlohn auf 8,84 € pro Stunde. "Zeitstunde" im Sinne des MiLoG ist die Arbeitsstunde. Auch Bereitschaftsdienste sind mindestens mit dem Mindestlohn zu vergüten. Für Rufbereitschaft gilt das MiLoG aber nicht.

Die Rechtsansicht des Klägers, wonach auf die Vergütung pro Stunde abzustellen ist, entspricht nicht dem Willen des Gesetzgebers. Denn das MiLoG schafft nur einen "Mindestsockel". Es muss sichergestellt werden, dass der Arbeitnehmer rechnerisch bei Fälligkeit der Vergütung mindestens pro geleisteter Zeitstunde 8,50 € erhält. Dies war hier der Fall. Denn selbst wenn die Bereitschaftsdienste mit 8,50 € pro Stunde zu vergüten sind - wie auch die anderen

Arbeitszeiten -, hat der Arbeitnehmer mehr als den Mindestlohn erhalten. Deshalb ist auch die tarifliche Entgeltregelung mit Inkrafttreten des MiLoG nicht unwirksam geworden.

II. Reinigungskosten für Hygienekleidung

In Lebensmittelverarbeitenden Betrieben hat der Arbeitgeber dafür zu sorgen, dass seine Arbeitnehmer saubere und geeignete Hygienekleidung tragen. Gehört zu seinen Pflichten auch die Reinigung dieser Kleidung auf eigene Kosten?

BAG, Urteil vom 14. Juni 2016 - 9 AZR 181/15

Inhouse-Seminartipp:



» **Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte**

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

Der Fall:

Der Kläger ist im Schlachthof der Beklagten im Bereich der Schlachtung beschäftigt. Die Beklagte stellt dem Kläger für seine Tätigkeit weiße Hygienekleidung zur Verfügung. Für die Reinigung dieser Kleidung zieht sie ihm monatlich 10,23 Euro vom Nettolohn ab. Der Kläger begehrt die Feststellung, dass diese Abzüge unberechtigt sind, und verlangt für die Monate Januar 2011 bis Februar 2014 wegen der bereits vorgenommenen Abzüge eine Lohnnachzahlung in Höhe von 388,74 Euro netto.

Die Lösung:

Die Klage hatte in allen Instanzen Erfolg. Der Kläger ist nicht verpflichtet, die Kosten der Reinigung der Hygienekleidung zu tragen. Insoweit ist § 670 BGB entsprechend anwendbar. Danach gilt der allgemeine Grundsatz, dass die Kosten von demjenigen zu tragen sind, in dessen Interesse das Geschäft oder die Handlung vorgenommen wurde.

- Die Beklagte hat die Reinigungskosten nicht im Interesse des Klägers, sondern im Eigeninteresse aufgewendet. Nach der Verordnung (EG) Nr. 852/2004 vom 29. April 2004 über Lebensmittelhygiene und gemäß Nr. 3 Buchst. b der Anlage 2 zu § 5 Abs. 1 Satz 1 der nationalen Lebensmittelhygiene-Verordnung müssen Personen, die in einem Bereich arbeiten, in dem mit Lebensmitteln umgegangen wird, geeignete und saubere Arbeitskleidung tragen. Nach Nr. 5.1 der Anlage 1.1 der AVV Lebensmittelhygiene ist die Arbeitskleidung geeignet, wenn sie hell, leicht waschbar und sauber ist und die persönliche Kleidung vollständig bedeckt.
- Ob Arbeitnehmer und Arbeitgeber wirksam vereinbaren können, dass der Arbeitnehmer die Kosten der Reinigung trägt, musste das BAG nicht entscheiden, da eine solche Vereinbarung hier nicht vorlag.

Hinweis für die Praxis:

§ 670 BGB regelt den Erstattungsanspruch des Beauftragten gegenüber dem Auftraggeber und gilt auch im Arbeitsrecht entsprechend. Aufwendungen, die dem Arbeitnehmer zum Zweck der Erfüllung der Arbeitspflicht entstehen, hat der Arbeitgeber zu erstatten. Wichtige Fälle im Arbeitsrecht sind etwa:

- Aufgrund eines Verkehrsunfalls des Arbeitnehmers während der Arbeitszeit (nicht auf dem Weg von und zur Arbeit) mit seinem Privat-PKW kann dieser unter Umständen berechtigt sein, den Schaden vom Arbeitgeber ersetzt zu verlangen.
- Umkleide- und ggf. Waschzeiten im Betrieb müssen vergütet werden, wenn diese vom Arbeitgeber angeordnet sind oder es dem Arbeitnehmer wegen auffälliger oder stark verschmutzter Arbeitskleidung nicht zumutbar ist, die Kleidung bereits zu Hause anzuziehen und auf dem Weg von und zur Arbeit zu tragen (vgl. BAG, Beschluss vom 17.11.2015 - 1 ABR 76/13. Hessisches LAG, Urteil vom 23.11.2015 - 16 Sa 494/15).
- Der Leiharbeiter hat grundsätzlich einen aus § 670 BGB analog begründeten Anspruch auf Ersatz der aus dem Einsatz bei verschiedenen Entleihern entstehenden Fahrtkosten, soweit diese diejenigen für eine Anfahrt zum eigenen Vertragsarbeitgeber überschreiten. Eine Vereinbarung in AGB, die einen Anspruch auf Ersatz von Anfahrtkosten zum Einsatzbetrieb pauschal ausschließt und als in dem gezahlten Entgelt enthalten bezeichnet, stellt eine unangemessene Benachteiligung des Arbeitnehmers dar und ist unwirksam (LAG Hamm, Urteil vom 13.1.2016 - 5 Sa 1437/15).
- Ein als Fahrer bei einem Personaldienstleister beschäftigter Arbeitnehmer, der Leiharbeiter von und zu den Einsatzbetrieben zu transportieren hat und dazu von seiner Wohnung zum Abholort und vom Rückkehrort zu seiner Wohnung mit dem ihm zur Verfügung gestellten Dienstfahrzeug fährt, leistet die ihm obliegende Arbeit. Die Fahrten von und zur Wohnung sind vergütungspflichtige Arbeitszeit und keine Wegezeit (LAG

III. Geringerer Mindestlohn für Zeitungszusteller

Ist die Mindestlohn-Sonderregelung für Zeitungszusteller (§ 24 Absatz 2 MiLoG) und für Arbeitnehmer, die in geringem Umfang einzelne Werbeanzeigen in die auszutragenden Zeitungen einlegen müssen, wirksam?

LAG Niedersachsen, Urteil vom 27. April 2016 - 13 Sa 848/15 - nicht rechtskräftig

Seminartipp:

» **Arbeitsrecht in der täglichen Anwendung Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses**

06.10.2016 - 07.10.2016 Stuttgart/Herrenberg
21.11.2016 - 22.11.2016 Köln

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

Der Fall:

Der Kläger ist als Zeitungszusteller beschäftigt. Er trägt Tageszeitungen und einmal in der Woche ein Anzeigenblatt aus. Nach dem Arbeitsvertrag ist er gelegentlich verpflichtet, zusätzlich gelieferte Beilagen in das Anzeigenblatt einzulegen, wenn die maschinelle Einfügung eines Werbekatalogs in die Zeitungen ausnahmsweise technisch nicht möglich ist.

Der Kläger meint, die Beklagte müsse den gesetzlichen Mindestlohn in Höhe von 8,50 € pro geleisteter Zeitstunde zahlen. § 24 Absatz 2 MiLoG, wonach für Zeitungszusteller ein geringerer Lohn gezahlt werden darf, sei rechtsunwirksam. Zudem müsse er auch Werbeprospekte einlegen und verteilen, sei also kein "Zeitungszusteller" im Sinne des MiLoG.

Die Lösung:

Das ArbG hat der Klage stattgegeben, das LAG hat sie abgewiesen, wegen grundsätzlicher Bedeutung aber die Revision zum BAG zugelassen. Das LAG meint,

a) Die Sonderregelung des § 24 Absatz 2 MiLoG für Zeitungszusteller sei verfassungsgemäß. Die Ungleichbehandlung der Zeitungszusteller im Verhältnis zu anderen Arbeitnehmern sei gerechtfertigt, insbesondere wegen der grundgesetzlich garantierten Pressefreiheit.

b) Der Kläger sei auch "Zeitungszusteller" im Sinne des § 24 Absatz 2 Satz 3 MiLoG, obwohl er gelegentlich Werbekataloge in die Zeitungen einlegen müsse, da dies in der Praxis nur selten vorgekommen sei.

Hinweis für die Praxis:

Ob § 24 Absatz 2 MiLoG verfassungsgemäß ist, wird sicherlich irgendwann das BVerfG entscheiden. Bis dahin haben die Arbeitsgerichte die Vorschrift anzuwenden.

Ob die tatbestandlichen Voraussetzungen des § 24 Absatz 2 Satz 3 MiLoG erfüllt sind, haben die Arbeitsgerichte zu prüfen. Das ArbG hat gemeint, selbst wenn nur gelegentlich vom Kläger Werbeflyer einzulegen sind, sei er dadurch kein Zeitungszusteller im Sinne der Ausnahmevorschrift des § 24 Absatz 2 Satz 3 MiLoG mehr. Das LAG hat darauf abgestellt, dass der Kläger nur mit einem sehr geringen zeitlichen Anteil Werbeflyer eingelegt, im Wesentlichen aber Zeitungen zugestellt habe. Sicherlich sind beide Rechtsansichten gut vertretbar.

Das BAG wird die Rechtsfrage hoffentlich bald klären. Auch wird das BAG zu klären haben, was unter dem Begriff der Zeitungen bzw. Zeitschriften zu verstehen ist. Fallen darunter auch die sogenannten "Anzeigenblätter" mit keinem oder einem nur sehr geringen redaktionellen Anteil?

IV. Langjährige Befristungskette im Hochschulbereich

Können Arbeitsverträge mit Hochschulmitarbeitern, die für die organisatorischen Grundlagen (zum Beispiel in der Verwaltung und Technik) zuständig sind, immer wieder mit dem Sachgrund der Drittmittelfinanzierung nach § 2 Abs. 2 WissZeitVG befristet werden?

Inhouse-Seminartipp:



» **Das Teilzeit- und Befristungsrecht Rechtliche Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten**

Der Fall:

Die Klägerin war vom 1. September 1989 bis zum 31. Oktober 2011 durchgehend an der Universität Leipzig beschäftigt, zunächst bis Februar 1996 auf der Grundlage von vier befristeten Arbeitsverträgen, die auch dem Abschluss der Promotion und dem Erwerb der Habilitation dienen. Anschließend war sie vom 1. März 1996 bis zum 24. April 2007 als wissenschaftliche Assistentin im Rahmen eines Beamtenverhältnisses auf Zeit tätig. Danach schlossen sich für die Zeit vom 25. April 2007 bis zum 31. Oktober 2011 zwei auf den Sachgrund der Drittmittelfinanzierung gestützte befristete Arbeitsverträge an.

Die Klägerin meint, es bestehe ein unbefristetes Arbeitsverhältnis aus dem Gesichtspunkt des Rechtsmissbrauchs.

Die Lösung:

Das ArbG hat die Klage abgewiesen, das LAG gab ihr statt. Das BAG hat die Entscheidung des LAG aufgehoben und den Rechtsstreit zur weiteren Sachaufklärung zurückverwiesen.

- Die letzte Befristung war nicht rechtsmissbräuchlich. Für das Vorliegen eines Rechtsmissbrauchs kann zwar eine sehr lange Gesamtdauer des Beschäftigungsverhältnisses und/oder eine außergewöhnlich hohe Anzahl von aufeinander folgenden befristeten Arbeitsverträgen mit demselben Arbeitgeber sprechen. Gegen eine missbräuchliche Ausnutzung der Befristungsmöglichkeit nach § 2 Abs. 2 WissZeitVG sprechen hier hingegen Beschäftigungszeiten im Hochschulbereich, die der wissenschaftlichen Qualifikation des Mitarbeiters dienen, unabhängig davon, ob diesen Arbeits- oder Beamtenverhältnisse auf Zeit zugrunde liegen.
- Ob dem letzten Arbeitsvertrag ein sachlicher Grund im Sinne von § 14 Absatz 1 TzBfG zugrunde lag, konnte der Senat nicht abschließend feststellen, weshalb das LAG dies nun noch prüfen muss.

Hinweis für die Praxis:

- Bei mehreren aufeinander folgenden befristeten Arbeitsverträgen ist grundsätzlich nur die Befristung des letzten Arbeitsvertrags auf ihre Rechtfertigung zu überprüfen. Durch den Abschluss eines weiteren befristeten Arbeitsvertrags stellen die Parteien ihr Arbeitsverhältnis auf eine neue Rechtsgrundlage, die künftig für ihre Rechtsbeziehungen allein maßgebend ist. Damit wird zugleich ein etwaiges unbefristetes Arbeitsverhältnis aufgehoben (vgl. statt aller BAG, Urteil vom 24.2.2016 - 7 AZR 182/14).
- Unabhängig davon, ob dem letzten Arbeitsvertrag ein sachlicher Grund im Sinne von § 14 Absatz 1 TzBfG zugrundelag, kann die Befristung auch wegen rechtsmissbräuchlicher Vertragsgestaltung unwirksam sein. Gerade im öffentlichen Dienst ist es nicht unüblich, Mitarbeiter mit einer Vielzahl befristeter Arbeitsverträge über viele Jahre hinweg zu beschäftigen. Andererseits sind die Befristungsmöglichkeiten im wissenschaftlichen Dienst - etwa an Hochschulen - erheblich erweitert, zumal die Tätigkeit der wissenschaftlichen Qualifikation dient.
- Mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal im Sinne des § 1 Abs. 1 Satz 1 WissZeitVG ist nach Abschluss der Promotion nach § 2 Abs. 1 Satz 2 WissZeitVG eine Befristung des Arbeitsvertrags bis zur Dauer von sechs Jahren - im Bereich der Medizin bis zu einer Dauer von neun Jahren - zulässig. Zum "wissenschaftlichen Personal" nach § 1 Abs. 1 Satz 1 WissZeitVG gehört derjenige Arbeitnehmer, der wissenschaftliche Dienstleistungen erbringt. Wissenschaftliche Tätigkeit ist nach Aufgabenstellung und anzuwendender Arbeitsmethode darauf angelegt, neue Erkenntnisse zu gewinnen und zu verarbeiten, um den Erkenntnisstand der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin zu sichern oder zu erweitern. Die Mitwirkung an der für eine Hochschule notwendigen Verwaltungsarbeit ist keine wissenschaftliche Dienstleistung.
- Arbeitsverträge mit Hochschulmitarbeitern, die für die organisatorischen Grundlagen (zum Beispiel in der Verwaltung und Technik) zuständig sind, können daher nicht nach § 2 Abs. 1 WissZeitVG befristet werden, selbst wenn sie dazu beitragen, dass Wissenschaft und Forschung überhaupt erst betrieben werden können (vgl. BAG, Urteil vom 24.2.2016 - 7 AZR 182/14).

Die 7 Mythen zu den psychischen Arbeitsbelastungen



von **Dr. Frank Stöpel**
Kompetenzentwicklung Coaching, Beratung, Personalentwicklung

Seit September 2013 ist es amtlich: Es gibt psychische Arbeitsbelastungen, die sogar richtig krank machen können. Zu diesem Zeitpunkt wurde im Arbeitsschutzgesetz die psychische Arbeitsbelastung ausdrücklich aufgenommen. Leute vom Fach wussten um deren Relevanz für die Gesundheit schon immer, aber manchmal ist die ausdrückliche Nennung im Gesetz notwendig, damit etwas passiert. Und es ist einiges in Bewegung geraten. Wenn man sich das anschaut, stößt man immer wieder auf die gleichen Mythen und Irrtümer. In diesem Artikel wird näher betrachtet, was an diesen Mythen dran ist und ob vielleicht ein Funken Wahrheit dahinter steckt oder es sich schlicht um einen Irrtum handelt.

» **Mythos Nr. 1: Sind psychische Arbeitsbelastungen eine Modeerscheinung?**

Mythos Nr. 1:

Psychische Arbeitsbelastung ist doch nur eine Modeerscheinung, die auch wieder vorüber gehen wird. Gerade liest und hört man sehr viel über psychische Arbeitsbelastung, sogar in Zeitschriften, welche sonst auf ganz andere Themen spezialisiert sind. Es wird vermutlich auch deshalb so viel darüber geschrieben, weil viele Menschen genau damit am Arbeitsplatz zu kämpfen haben.

Die körperlichen Gefährdungen hat man durch technische Lösungen ganz gut in den Griff bekommen. Auch der Strukturwandel hat seinen Beitrag dazu geleistet, dass viele körperlich belastende Arbeitsplätze nicht mehr vorhanden sind. Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich sind typischerweise weniger durch körperliche Gefährdungen gekennzeichnet, als vielmehr durch psychische Belastung.

Durch die Wandlung der Arbeitswelt finden sich auch im produzierenden Sektor mehr und mehr psychische Belastungsfaktoren. Stichworte sind hier z. B. Arbeitsverdichtung, Dienstleistungsorientierung und Flexibilisierung. Neu ist das Phänomen aber nicht. Quasi mit Anbeginn der modernen Arbeitspsychologie werden diese Gefahrenquellen thematisiert.

Bereits 1936 hat Charlie Chaplin in seinem Film "Moderne Zeiten" sehr prägnant in Szene gesetzt, was wir heute unter psychischer Arbeitsbelastung erfassen. Die damals angesprochenen Themen wie z. B. Monotonie, schlechtes Führungsverhalten, extreme Leistungseinforderung und mangelnder Respekt gegenüber den Mitarbeitern sind aber selbst im 21. Jahrhundert noch erschreckend aktuell.

Im Stressreport von 2012 wird berichtet, dass die häufigsten Belastungsfaktoren nach Angaben der Befragten "verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen" (58 %), "starker Termin- und Leistungsdruck" (52 %), "Arbeitsunterbrechungen" (44 %) sowie "sehr schnell arbeiten müssen" (39 %) sind.

Vermutlich werden diese Belastungsfaktoren auch in Zukunft noch bestehen.

Guter Chef - gutes Betriebsklima



Die deutsche Arbeitslosenquote ist erneut gesunken und beträgt nur noch 5,9 %. Damit stehen wir im internationalen Vergleich sehr gut da. Das führt uns aber auch wieder vor Augen, wie wichtig es ist, gute Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Denn - wir hören es jeden Tag - qualifizierte neue Mitarbeiter zu finden, gestaltet sich mittlerweile schwierig auf dem leergefegten Arbeitsmarkt.

Aber, wie bewegt man denn die Mitarbeiter zu bleiben?

Darin sind sich alle einig, egal ob Unternehmensleitung oder auch die Belegschaft: Die Motivation und das Engagement der Beschäftigten werden maßgeblich vom Betriebsklima beeinflusst. Passt das Führungsverhalten der Vorgesetzten,

wirkt sich das positiv auf die Unternehmenskultur aus.

Der kontrollwütige Chef, der seine "Untergebenen" anbrüllt und sie zurechtstutzt, um seine Autorität zu demonstrieren - ggf. auch seine Unsicherheit zu überspielen, ist hier also nicht gefragt. Im Gegenteil, er wirkt sich eher als Motivationskiller aus. Ebenso wie im privaten Umfeld, sollte es für Führungskräfte selbstverständlich sein, ihre Mitarbeiter mit Freundlichkeit und Respekt zu behandeln und auch das Lob nicht zu vergessen, wenn jemand gute Arbeit geleistet hat. "Danke" und "bitte" sind keine Füllwörter, die man einfach weglassen kann. Signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie wichtig sind - mindestens genauso wichtig, wie Sie selbst.

Aber bevor Sie als Chef eine Reaktion zeigen, sollten Sie vorab zuhören können. Zuhören, wenn ein Mitarbeiter das Gespräch sucht. Zuhören, wenn Sie den Eindruck haben, dass Konflikte innerhalb des Teams schwelen. Zuhören, wenn Verbesserungsvorschläge zu Arbeitsabläufen gemacht werden. Zuhören, wenn Fehler passiert sind ... oder einfach mal, den Small Talk mit Mitarbeitern suchen, um mitzubekommen, wie sie sich fühlen, bzw. was sie bewegt. Signalisieren Sie, dass Sie jederzeit ansprechbar und für Ihre Mitarbeiter da sind.

Zuhören alleine reicht natürlich nicht aus. Kommunikation hat ja immer zwei Seiten, häufig sind Sie natürlich auch Sender. Unternehmensentscheidungen werden von Ihnen transparent vermittelt und Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einbezogen. Sie äußern klar, was Sie von Ihrem Team erwarten, und besprechen mit allen, wer welche Aufgaben übernehmen soll. Keine Frage, jeder freut sich über Tipps, wie die gesetzten Ziele realistisch erreicht werden können. In Mitarbeitergesprächen, geben Sie Ihren Mitarbeitern Feedback. Bei der Gelegenheit schadet es auch nicht, Feedback über Ihr eigenes Führungsverhalten einzuholen.

Und auch wenn es nicht immer populär ist, müssen Sie Entscheidungen treffen und diese auch klar nach außen kommunizieren - verbindlich und verlässlich, so dass alle wissen, woran sie sind. Und ganz entscheidend: Stehen Sie zu Ihrem Wort. Denn Führung funktioniert nur mit Vertrauen und das müssen Sie sich erst einmal verdienen. Der einzige Weg Vertrauen aufzubauen besteht darin, dass Sie das, was Sie sagen, auch wirklich tun. Nur dann sind Sie glaubwürdig und die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter werden nicht enttäuscht.

Wenn es um die Aufgabenverteilung Ihrer Mitarbeiter geht, berücksichtigen Sie deren Qualifikationen und Neigungen und haben natürlich auch ihre persönlichen Entwicklungs- und Berufsziele im Hinterkopf. In laufenden Arbeitsprozessen suchen Sie selbst aktiv den Austausch, nicht nur wenn etwas schief läuft. Es versteht sich von selbst, dass überall Fehler passieren können. Nutzen Sie diese dazu, dass die gesamte Abteilung daraus lernen kann und reduzieren Sie Fehler nicht auf das Abstrafen von Schuldigen. Denn auch Ihnen unterlaufen Fehler und selbstverständlich stehen Sie dazu.

Und "last but not least": Übermäßige Kontrolle führt zu Frust und Demotivation - schließlich vertrauen Sie doch Ihren Mitarbeitern, oder?

Der besondere Seminartipp

Professionell Führen



Professionelle Führung erfordert vielfältige Kompetenzen. Das Wissen um theoretische Grundlagen und die Kenntnis praktikabler Führungsinstrumente sind der eine Teil, das Einsetzen und die flexible Handhabung in der jeweiligen Führungssituation der andere. Dabei ist der wichtigste Faktor erfolgreicher Führung die Führungskraft als Persönlichkeit, ihre Art und Weise mit sich selbst und anderen umzugehen.

» Professionell Führen Grundlagen erfolgreicher Führung

Modulreihe Hamburg

07.09.2016 - 09.09.2016 Hamburg

07.12.2016 - 09.12.2016 Hamburg

15.03.2017 - 17.03.2017 Hamburg

Die Intensivfortbildung richtet sich an Führungskräfte, die sich eine solide Grundlage für die Profession des Führens schaffen oder weiterentwickeln wollen und gibt Sicherheit und Klarheit in der Führungsrolle.

» [Weitere Details zum Seminar ...](#)

Wie ist das Verhältnis der Deutschen zu ihrer Arbeit?



Entsprechen sie dem Klischee und sind wirklich so pünktlich und zuverlässig? Sind sie auch zufrieden mit ihrem Job und sehen persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten?

Dies hat eine Studie von ZEIT, infas und WZB untersucht. Dazu wurden mehr als 3.000 Menschen unterschiedlichen Alters, Einkommens und unterschiedlicher Herkunft befragt. Dabei wurde nicht nur die Gegenwart sondern auch die Zukunft und Vergangenheit unter die Lupe genommen.

Die Ergebnisse zeigen den hohen Stellenwert des Berufslebens. Unabhängig vom Geschlecht und der Einkommensgruppe ist es ca. 90 % der Befragten sehr wichtig, erwerbstätig zu sein. Diese Norm wird auch an die eigenen Kinder weitergegeben. Bezweifelt wird jedoch von der Hälfte der Befragten, ob die Erwerbstätigkeit auch zukünftig einen so hohen Stellenwert behalten wird.

Es versteht sich fast von selbst, dass die Mehrheit gern eine Führungsposition einnehmen würde. Und mehr als jeder Zweite würde sogar dann noch arbeiten, wenn er das Geld gar nicht mehr nötig hätte. Das zeigt, die deutschen Arbeitnehmer sind durchaus motiviert. Dennoch ist die gerechte Bezahlung für viele ein wichtiges Thema. Fast die Hälfte spricht sich dafür aus, die maximale Höhe der Gehälter festzulegen. Im Osten sind es deutlich mehr.

Auf die Frage, was uns im Leben zum Erfolg verhilft, kamen sehr widersprüchliche Antworten. 73 % sind der Meinung, dass es von ihnen selbst abhängt, wie ihr Leben verlaufe. Erfolg muss also hart erarbeitet werden. Allerdings glaubt auch mehr als ein Drittel, dass die sozialen Umstände den Lebenslauf erheblich mitbestimmen.

Was die Inhalte der eigenen Arbeit angeht, sind erstaunliche drei Viertel der Befragten zufrieden und geben sogar an, das zu machen, was sie immer machen wollten. Außerdem würden sich Arbeitsinhalte so schnell verändern, dass es spannend bliebe. Andererseits hat aber auch jeder Fünfte das Gefühl, die Arbeit dominiere das Leben und in einem Hamsterrad zu stecken.

Die Technik verändert unsere Arbeitswelt. Das kann wohl jeder bestätigen, so dass es nicht verwunderlich ist, dass die Hälfte der Meinung ist, die eigene Arbeit mit der richtigen Technik von jedem Ort der Welt aus erledigen zu können. Dass jedoch Roboter uns zukünftig ersetzen könnten, können sich nur wenige vorstellen.

[Lesen Sie dazu diesen Artikel zur Vermächtnis-Studie ...](#)

Inhouse-Service

Wer weniger arbeitet, leistet mehr!



Nicht mehr als 25 Stunden in der Woche oder 6 Stunden täglich

von **Heike Holtmann**
Ass. jur. und Mediatorin

Mehr als 25 Stunden Arbeit in der Woche sind schlecht für's Gehirn. Jedenfalls für die Älteren unter uns. Also die Ü-40-Älteren. So die Forscher der Universität von Melbourne: Sie wollen herausgefunden haben, dass das Gehirn am meisten leistet, wenn man nur drei Tage die Woche arbeitet.

Die Wissenschaftler untersuchten die Arbeitsgewohnheiten und Intelligenztest-Ergebnisse von etwa 3.000 Männern und 3.500 Frauen in Australien, die über 40 Jahre alt waren. Sie fanden heraus, dass die kognitiven Fähigkeiten der Untersuchten mit jeder Arbeitsstunde in der Woche zunahm - bis die Zahl 25 erreicht wurde. Mit jeder weiteren Stunde Arbeit konnten die Forscher sehen, wie die kognitiven Fähigkeiten kontinuierlich wieder sanken. Zu den kognitiven Fähigkeiten eines Menschen zählen unter anderem die Aufmerksamkeit, die Erinnerung, das Lernen, das Problemlösen oder die Kreativität.

[Lesen dazu diesen Artikel.](#)

Also Altersteilzeit für alle ab 40 Jahren? Dies wäre wohl kaum umsetzbar. Gleiches gilt für einen flächendeckenden 6-Stunden-Arbeitstag. Obwohl bereits durch andere Forschungen nachgewiesen wurde, dass Menschen nur vier bis fünf Stunden konzentriert und produktiv arbeiten können. Nach dieser Zeit verbessert sich ihre Arbeitsleistung nicht mehr weiter oder geht sogar zurück, was bei einem 8-Stunden Arbeitstag dazu führt, dass sie sich schlechte Angewohnheiten zulegen wie zum Beispiel in Tagträume verfallen oder sich von sozialen Medien ablenken lassen. Auf jeden Fall schaden solche schlechten Angewohnheiten der Produktivität - und liefern so **ein weiteres Argument dafür, warum wir alle weniger arbeiten sollten**. Und genau dies wird bereits in der Praxis erprobt: Eine Stadt in Schweden testet gerade den 6-Stunden-Arbeitstag - mit bemerkenswerten Ergebnissen. [Lesen Sie dazu diesen Artikel](#).

In Göteborg experimentieren einige Unternehmen mit dem Sechs-Stunden-Arbeitstag. Die Angestellten in einem Pflegeheim, einem Krankenhaus, einer Fabrik und einem Tech-Startup arbeiten nur noch 30 Stunden statt 40 Stunden pro Woche. Herausgekommen ist dabei, dass sowohl die Produktivität als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter erheblich gestiegen sind. Einzelheiten nachzulesen bei [Guardian](#) und [New York Times](#).

Wesentlicher Nachteil: Einkommenseinbußen - egal? Arbeitszeit reduzieren ist die eine Seite der Medaille. Auf der Kehrseite findet sich das in der Regel an die Arbeitsstunden gekoppelte Einkommen. Erstaunlicherweise würden sehr viele Beschäftigte entsprechende Einkommenseinbußen aber in Kauf nehmen! **Millionen Beschäftigte würden gern weniger arbeiten, auch wenn das Einkommen entsprechend sinkt**. Das geht aus der jüngsten Untersuchung einer Forschungsgruppe um den Arbeitszeitexperten Hartmut Seifert hervor (vgl. hierzu die im [Böckler Impuls Ausgabe 12/2016](#) nachzulesende „Zufriedenheitsstudie“). Doch nur einer Minderheit gelingt es, diesen Wunsch umzusetzen. Diese relativ geringe Quote, den Wunsch in Wirklichkeit umzusetzen, zeigt nach Auffassung der Forschungsgruppe, dass gesetzliche oder tarifliche Regelungen zu Wahlarbeitszeiten dringend nötig seien. Gefordert wird, dass alle Beschäftigte verbrieft Ansprüche erhalten sollten, die Arbeitszeiten nach ihren persönlichen Lebensbedingungen zu gestalten und bei Bedarf auch wieder zu ändern.

Ob das der **Realität unserer Arbeitswelt** entspricht oder irgendwann entsprechen kann, bleibt allerdings sehr fraglich.

Als Führungskraft müssen Sie sich so oder so mit dem Thema Arbeitszeit auskennen - unabhängig davon, ob es bei Ihnen im Betrieb entsprechende Wünsche und/oder Regelungen gibt.



Wir unterstützen Sie gerne mit einem maßgeschneiderten Inhouse-Seminar zum Thema:

» **Arbeitszeit und Entgelt flexibel gestalten**

Das Poko-Institut bietet Ihnen professionelle Unterstützung für Inhouse-Veranstaltungen zu Grundlagenseminaren, aber auch zu Spezialthemen. Genaue Ziele und Inhalte der Veranstaltung entwickeln wir in enger Abstimmung mit Ihnen.

» **Schreiben Sie uns!**

Wir freuen uns auf Ihre Anfrage!

Aktuelle Seminare

» **Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I**

12.09.2016 - 13.09.2016 Düsseldorf
10.11.2016 - 11.11.2016 Bremen

» **Ausbildung zum betrieblichen Suchtansprechpartner**

Qualifizierung in 4 Modulen bei Poko - optional mit Zertifikat

14.09.2016 - 16.09.2016 Düsseldorf
6.12.2016 - 08.12.2016 Köln
07.02.2017 - 09.02.2017 Köln
25.04.2017 - 27.04.2017 Köln

» **Gefährdungsbeurteilung in der Praxis**

14.09.2016 - 16.09.2016 Bremen
08.11.2016 - 10.11.2016 Speyer



» **Konstruktive Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat**
Auch bei kontroversen Standpunkten betriebliche Synergien erzeugen
19.10.2016 - 21.10.2016 Speyer

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den

Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)



von **Dr. P. Waltner**
Soziologe, Trainer und Berater

Eine BEM-Betriebsvereinbarung garantiert noch kein erfolgreiches BEM

Von anfänglichem Misstrauen zu vorsichtiger Akzeptanz

12 Jahre nach der Eintragung des BEM ins Neunte Sozialgesetzbuch (SGB IX) findet diese gesetzliche Verpflichtung der Arbeitgeber allmählich Einzug in die Betriebe. Obwohl in seltener Einmütigkeit Arbeitgeberverbände wie Gewerkschaft, arbeitswissenschaftliche Institutionen, Behindertenverbände, Krankenkassen und andere für das BEM die Trommel rührten, hielt sich die Begeisterung auf Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite jahrelang in Grenzen.

Die Arbeitgeber sahen einen enormen Aufwand samt Kosten auf sie zurollen. Die Arbeitnehmer, insbesondere viele Betriebsräte, denen das SGB IX ohnehin lange ein Buch mit sieben Siegeln blieb, fürchteten, dass dieses Instrument den Arbeitgebern die personen-, sprich krankheitsbedingte Kündigung erleichtere, nach dem Motto: Erfolgreiches BEM - erfolgreiche Kündigung.

Heute, nachdem diese Befürchtungen zwar immer noch anzutreffen sind, ist im Allgemeinen das Misstrauen einer vorsichtigen Akzeptanz gewichen. Mittlerweise wurden und werden mehr und mehr Betriebsvereinbarungen zur Einführung des BEM abgeschlossen, getreu den Gesetzen und den im Umlauf befindlichen Mustervereinbarungen samt Formularsammlungen. Sie alle verhelfen dem BEM zu einem ordnungsgemäßen Verfahren. Einige Unklarheiten hat inzwischen die Rechtsprechung beseitigt, sodass - meint man - dem prognostizierten Erfolg nichts mehr im Wege stehe.

Die Kluft zwischen Ideal und Wirklichkeit

Wenn da nicht die Praxis wäre. Und die verflixte Unkalkulierbarkeit des Menschen. Beidseitig. Ob auf der Seite des BEM-berechtigten Mitarbeiters, der im Hinterkopf noch die Erfahrungen mit den ungeliebten Krankenrückkehrgesprächen hat und sich plötzlich völlig frei entscheiden darf, ob er das BEM für sich wollen soll oder besser doch nicht. Oder ob auf der Seite des BEM dessen Akteure, hier die Vertreter des Arbeitgebers, meist Personalmanager oder -referenten, dort die Arbeitnehmervertreter, Betriebsräte und die Schwerbehindertenvertrauenspersonen, sich auf der Insel des BEM ausnahmsweise grün sind oder das übliche und eingeübte Gerangel im sogenannten BEM-Team fortsetzen. Die Vorstellung einer engen Zusammenarbeit im BEM, wie sie der Gesetzgeber beiden ins SGB IX geschrieben hat, trifft vielerorts auf ein liebevoll gepflegtes Spannungsverhältnis, wenn nicht Schlimmeres.

Im BEM die Arbeitsverhältnisse dem Menschen anpassen

Das BEM-Verfahren zielt auf wirksame Anpassung der Arbeitsverhältnisse des rehabilitationsbedürftigen Mitarbeiters, sekundärpräventiv, wie man im Fachjargon die Vorbeugung erneuter Erkrankung samt Arbeitsunfähigkeit und schließlich drohendem Arbeitsplatzverlust nennt. Anpassung geht nicht ohne Eingriffe in die Systeme: Technik, Arbeitsplatz, (Arbeits-)Organisation, Infrastruktur. Eine individuell flexible Anpassung der Arbeitszeit beispielsweise betrifft nicht nur den Dienstplaner, der sich längst damit abgefunden hat, an der allseitigen Erwartung gerechter Dienstpläne zu scheitern, sondern auch die Kollegen im Team oder in der Abteilung, die von der Anpassung mitbetroffen sind.

Externe Geld- und Kompetenzquellen

All solche Maßnahmen kosten irgendwie auch Geld. Doch die Aussicht auf Kostenbeteiligung aus externen Töpfen soll dem Arbeitgeber das "Ja" erleichtern. Diese lassen sich nur öffnen, wenn die Anträge arbeitsmedizinisch gut begründet sind. Der Betriebsarzt ist die erste Adresse, dann jene Spezialisten dort bei den Töpfen, die den Arbeitgeber zuvor beraten, nicht nur über die Finanzierung, sondern auch über technische Hilfsmittel am Arbeitsplatz und in der Infrastruktur, ob für die Zeit der Eingliederungsphase oder auf Dauer. Sie sind folglich frühzeitig, wenn die Suche nach

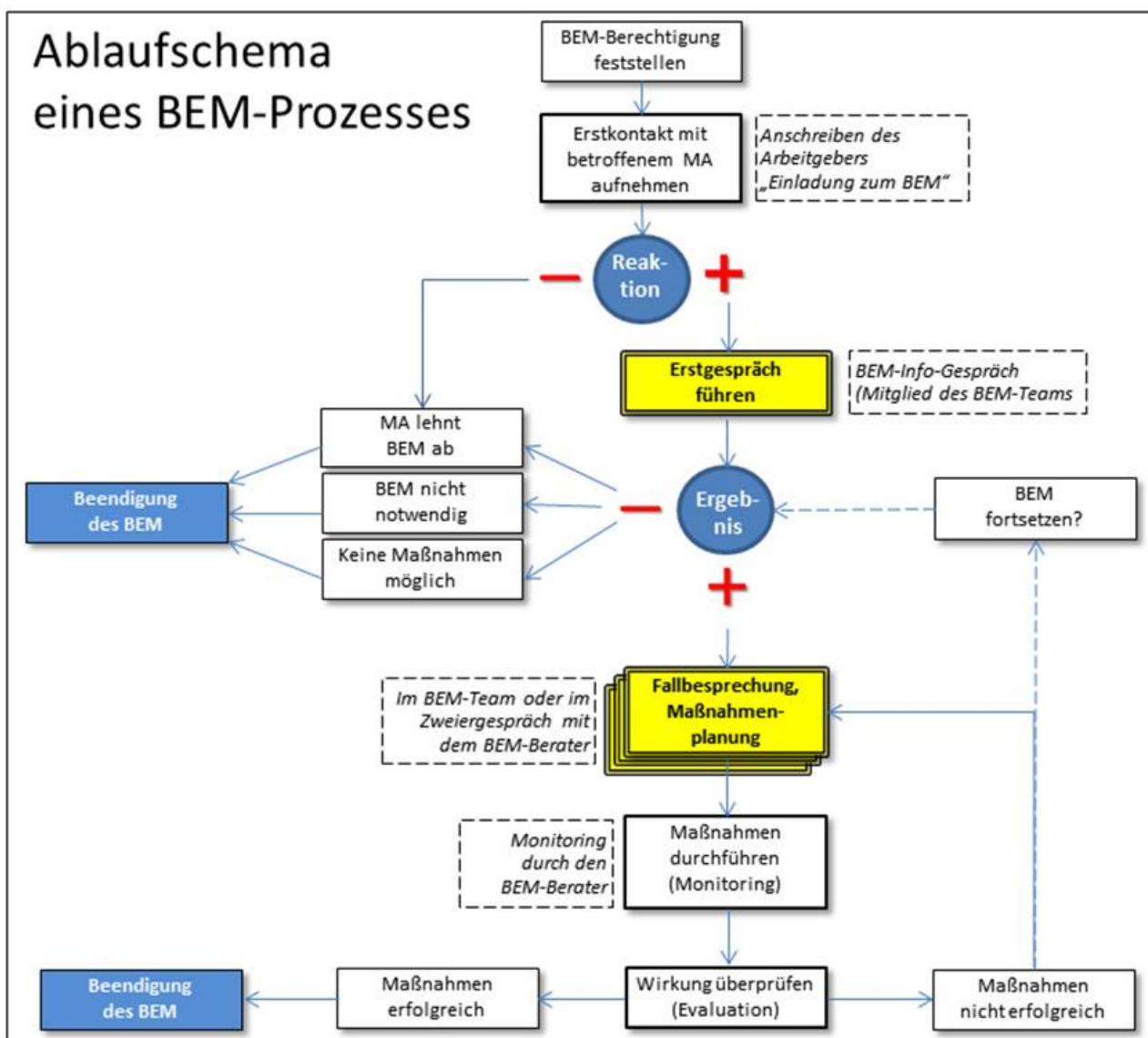
geeigneten Maßnahmen beginnt, in den BEM-Prozess einzubeziehen.

Das BEM-Team - ein "Projekt"-Team

Riecht das alles nicht nach einer Menge Arbeit? Zugegeben, wenn auch nicht für jeden BEM-Fall die ganze Palette an externer Fachkompetenz in Anspruch genommen werden muss. Aber auch in einfachen Fällen sind Sorgfalt und präventives Denken angesagt. Dafür stehen das BEM-Team und sein Koordinator, jene gemischte Gruppe aus Arbeitgeber und Betriebsrat plus SBV, in enger Zusammenarbeit mit internen Partnern, wie den Vorgesetzten des BEM-Berechtigten, der Arbeitssicherheitsfachkraft, ggf. betrieblichem Sozialdienst, der Frauenbeauftragten, dem Suchtberater, sowie mit externen Partnern, vorrangig dem Betriebsarzt, ggf. dem Integrationsamt und jenen erwähnten Spezialisten der Rehabilitationsträger: Bundesarbeitsagentur, gesetzliche Krankenkassen, die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung, der gesetzlichen Rentenversicherung, der öffentlichen Jugendhilfe und der Sozialhilfe. Das BEM-Team ist somit einem Projekt-Team vergleichbar, das zielorientiert, aber ergebnisoffen arbeitet und den Arbeitsprozess managt.

Der Mensch im BEM-"Getriebe"

Das Verfahren scheint übermächtig zu sein, in dem der Betroffene wie ein kleines Rädchen im BEM-Getriebe unterzugehen droht. Manche Betriebsvereinbarung zum BEM mag diesen Eindruck bestätigen, zumal darin sehr wenig zu lesen ist, wie man sich den Umgang mit dem BEM-Berechtigten vorzustellen habe. Wie man seine gesetzlich verbrieft Souveränität im Verfahren zu wahren gedenke, wenn es nicht nur um sein Recht geht, das Verfahren jederzeit zu canceln, ohne Nachteile befürchten zu müssen, sondern auch um die Frage, wie er an seinem persönlichen BEM-"Projekt" selbstbestimmt mitwirken könne.



Nur im Schutzraum persönlicher Beratung kann Vertrauen entstehen

Gewiss, es ist schwierig, diese Seite des BEM-Konzepts in einer Betriebsvereinbarung regeln zu wollen. Denn wir bewegen uns nun nicht mehr im Bereich rechtlicher Regeln, sondern im Bereich der beraterischen Kompetenz. Die individuelle Beratung ist einerseits Teil des Verfahrens, aber gleichzeitig auch dessen Voraussetzung. Dies beginnt

schon beim sogenannten Erstgespräch, das vorrangig der Information des BEM-berechtigten Mitarbeiters dient. Zu vermitteln seien ihm Ziel und Ablauf des Verfahrens, seine Rolle und Rechte als "zweitem Herrn des Verfahrens" (der "erste Herr" ist der Arbeitgeber) samt Datenhoheit. Diese Kenntnisse sollen ihn befähigen, eine kompetente und selbstbestimmte Entscheidung für oder gegen das BEM zu treffen. Von Angst vor dem BEM und dem, was auf ihn zukommt, ist nicht die Rede, ebenso wenig von der Angst vor den Folgen, falls er ablehnen würde, und wie man mit solchen Ängsten umgeht. Allen Sachzielen voran steht das Ziel, Vertrauen wachsen zu lassen. Auf dieses erste Ziel muss das Verhalten des Beraters ausgerichtet sein.

In diesem ersten Schritt geht es noch gar nicht um seine Krankheitsgeschichte, seine Bedürfnisse, Ängste, Erwartungen und eigenen Vorstellungen, die in die Maßnahmenplanung einfließen sollen. Und dennoch lässt er schon ahnen, wo die eigentliche Anforderung an die BEM-Akteure liegt: Wie das Vertrauen in den Berater und das gesamte Prozedere zu gewinnen sei, wie ein Beratungsmilieu zu gestalten sei, in dem Angstfreiheit, Offenheit, Mut und Selbstvertrauen wachsen können, wie man es dem Betroffenen erleichtern könne, seine Bedürfnisse und Gefühle frei zu äußern, Vorschläge des Beraters oder von dritter Seite (z. B. aus BEM-Team-Sitzungen) in Ruhe zu bedenken, Zweifel zu äußern, Fragen zu stellen und sich ebenso zu trauen, sie abzulehnen, wie sie anzunehmen.

Menschen in Krisen beraten erfordert professionelle Kompetenz

Wenn Menschen nach langer krankheitsbedingter Abwesenheit oder nach einer auffällig gewordenen Häufung von (kürzeren) Fehlzeiten (an die sich gerne gewisse Zweifel heften) sich mit dem Angebot eines BEM-Verfahrens des Arbeitgebers zur Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess oder zur Stabilisierung der Arbeitsfähigkeit konfrontiert sehen, fühlen sie sich in der Defensive. Zur Krankheitsbelastung kommt nun die Sorge um die Leistungsfähigkeit und damit um die berufliche Zukunft. Auf dieses innere "Krisenszenario" reagieren Menschen auf sehr verschiedene Weise: sich rechtfertigend, anklagend, verzweifelt, resignierend. Ein Berater sollte damit umgehen können, unabhängig davon, welche der Reaktionsweisen ihm sympathischer sind und welche ihm weniger liegen. Er muss die Psyche des Betroffenen stabilisieren, um ihn fähig zu machen, sachlich an der Verbesserung seiner Situation mitzuwirken.

Komplexe Belastungssituationen ganzheitlich erfassen

Was nutzt, um an einem Beispiel die Komplexität von Belastungssituationen zu illustrieren, was nutzt der bestangepasste ergonomische Stuhl im Büro, wenn Frau Hansen, Mitarbeiterin und mit dem BEM-Angebot in der Hand, zu Hause einen Pflegefall zu betreuen hat? Der Arzt hat ihr verboten, schwer zu heben. Also wird sie nicht erzählen, dass sie ihrem Vater morgens aus dem Bett helfe und abends wieder hinein, mit entsprechender Überbelastung ihrer defekten Bandscheiben. Dass die regulären Pflegedienste bereits engagiert seien, finanziell aber nicht mehr gehe, sie am Wochenende die Last fast ganz alleine trage. Man weiß, sie sei verheiratet und hat zwei Kinder, aber niemand weiß, dass sie sich vor fast zwei Jahren von ihrem Mann getrennt habe und mit den Kindern bei ihren Eltern lebt. Wem wird sie im BEM das alles erzählen? Stellen wir uns eine erste Fallbesprechung in der Sitzung des BEM-Teams mit Arbeitgeber- und Betriebsratsvertretern vor, in der Frau Hansens gesundheitliche Belastung am Arbeitsplatz unter die Lupe genommen werden soll. Da kann nur der superergonomische Stuhl als Ergebnis herauskommen. Aber der löst das Problem nicht wirklich. Sie weiß das, die Mitglieder im BEM-Team ahnen es. Aber die Maßnahme wird beschlossen, der Stuhl angeschafft. Der Fall ist geregelt, abgehakt. Die Fehlzeiten gehen tatsächlich kurzfristig zurück, um dann wieder anzusteigen und an Dauer zuzulegen ...

Dieses einfache Beispiel will zeigen: Menschen im BEM sind gesundheitlich und psychisch angeschlagen. Ihr Leben jenseits des Betriebsgeländes lässt sich von ihrem Arbeitsleben nicht abtrennen. Das Privatleben kann ebenso Ausgleich und Entlastung bringen wie zusätzliche Belastung und Stress. Das beste BEM-Verfahren ist nur so viel wert, wie es eine ganzheitliche Sicht auf die reale Gesamtbelastungssituation ermöglicht, um vor diesem Hintergrund angemessene innerbetriebliche Lösungen zu entwickeln. So könnte im Fall von Frau Hansen zusätzlich zum ergonomischen Stuhl eine Stress reduzierende flexible Arbeitszeit helfen, außerdem via Krankenkasse die Installation einer Hebevorrichtung am Bett ihres Vaters.

Fallberatung im Zweiergespräch - Maßnahmenplanung in der Teamsitzung

In eine Betriebsvereinbarung zum BEM gehört das nicht hinein. Was aber sehr wohl hineingehört, ist, dass die Fallbearbeitung im geschützten Raum des vertraulichen Gesprächs mit einer Beraterin, einem Berater, ggf. mit dem Betriebsarzt als Drittem im Bunde, stattfindet, bevor das BEM-Team und weitere Experten eingeschaltet werden. Jedem BEM-berechtigten Mitarbeiter, also sein persönlicher Berater, der ihn durch das BEM-Verfahren begleitet, mit ihm die Sitzungen im Team vorbereitet und die Ergebnisse nachbearbeitet, ihn davor schützt, vorschnell zu Maßnahmen "Ja" zu sagen und zum Objekt des Verfahrens statt zu seinem Herrn zu werden. Wenn die Maßnahme beschlossen ist und zur Umsetzung kommt, bleibt der Berater an seiner Seite und sorgt im Monitoring für rechtzeitige Korrekturen, falls sich die Maßnahme nicht so positiv anlässt wie erwartet. Dies ist umso wichtiger, als es in vielen Fällen nicht nur um eine einfache technische Vorrichtung geht, sondern durch Eingriffe beispielsweise in die Arbeitszeitstruktur einer Abteilung auch zu Konflikten mit Vorgesetzten und/oder Kollegen führen kann. Ein fehlendes Monitoring (bis zum offiziellen Abschluss der Testphase der Maßnahme) kann den Erfolg einer Maßnahme gefährden.

Der "Beraterpool" und das Kernteam

Dazu, und auch das ist in der Betriebsvereinbarung zu regeln, braucht es so etwas wie einen "Beraterpool". Er setzt sich zusammen aus geschulten Beraterinnen und Beratern, die den BEM-berechtigten Mitarbeitern zur Wahl stehen. Die Arbeitgeberseite sollte mit mindestens 2 Personen, einer Frau und einem Mann, vertreten sein, denn auch

Führungskräfte können zu BEM-Kandidaten werden und würden vermutlich eher zum Angebot dieser Beratergruppe tendieren als zu den Poolmitgliedern aus dem Betriebsrat und der Schwerbehindertenvertretung. Diese Gruppe könnte aus 4 Betriebsratsmitgliedern und 2 aus der SBV bestehen, wiederum jeweils beiderlei Geschlechts. Die Beraterinnen und Berater sind zwar Teil des BEM-Teams, nehmen aber nur an den Team-Sitzungen ihres "Klienten" teil.

Das sogenannte "Kernteam" setzt sich, je nach Betriebsgröße, aus 3-5 Mitgliedern zusammen (paritätisch 1-2 Arbeitgeberseitig, 1-2 Betriebsratsmitglieder, Schwerbehindertenvertrauensperson). Zur Maßnahmenplanungssitzung des Teams kämen zusätzlich der BEM-berechtigte Mitarbeiter, sein Fallbegleiter, ggf. der Betriebsarzt und der Vorgesetzte sowie bei Bedarf weitere externe Experten hinzu. Es wäre sogar denkbar, dass in besonders gelagerten Fällen dem Klienten dieser Stress erspart werden könnte, indem sein Berater (Fallbegleiter) ihn nach einer vorbereitenden Sitzung im Zweiergespräch in der Teamsitzung vertritt.



Diese wenigen Ansatzpunkte zu einem human zu gestaltenden BEM mögen verdeutlichen, dass man sich zu BEM-Betriebsvereinbarungen durchaus Gedanken machen könnte, wie der Beratungs- und Projektaspekt des BEM verfahrenstechnisch auszugestalten wäre. Mit der Kombination von kleinem Kernteam und (größerem) Beraterpool würde man sowohl der psychischen Situation des BEM-berechtigten Mitarbeiters gerecht als man auch gleichzeitig das Verfahren fallbezogen flexibel anpassen könnte.

Kontakt & Impressum

Haben Sie noch Fragen?

Dann schreiben Sie uns bitte eine E-Mail:
admin@poko.de

Hat Ihnen unser Newsletter gefallen? Dann empfehlen Sie ihn weiter.

[Hier anmelden für diesen Newsletter](#)

Im [Newsletter-Archiv](#) finden Sie die aktuelle und ältere Ausgaben im PDF-Format.

Alle Angaben sind ohne Gewähr. Nachdruck und Weiterverbreitung nur für den persönlichen Gebrauch. Dieser Newsletter darf an Kollegen und Bekannte weitergeleitet werden, aber nicht nachgedruckt, auf CD-ROMs oder in Online-Angebote übernommen werden.



Um die Bilder unseres Newsletters direkt angezeigt zu bekommen, fügen Sie die Absender-Adresse zu Ihren Kontakten hinzu.

Sollten Sie kein Interesse an weiteren Newslettern haben, können Sie sich » [hier abmelden](#)

Impressum

Poko Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter
Poko-Institut
Heidrun und Hans Dieter Rieder
Kaiser-Wilhelm-Ring 3a
48145 Münster

» info@personal.poko.de
» www.personal.poko.de

Redaktionsteam Poko Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter:

» redaktion@poko.de

Tel. 0251 1350-1414
Fax. 0251 1350-500

Erscheinungstag: 01.08.2016